

# YHTEISÖLLISYYDEN YLLÄPITÄMINEN ETÄTYÖSKENTELYYN SIIRTYMISESSÄ

Kandidaatintutkielma  
Mari Riihiahho  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Johtaminen  
Kevät 2021

---

**Tekijä** Mari Riihiaho

---

**Työn nimi** Yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöskentelyyn siirtymisessä

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden kandidaatti

---

**Koulutusohjelma** Johtaminen

---

**Työn ohjaaja(t)** Sari Yli-Kauhaluoma

---

**Hyväksymisvuosi** 2021**Sivumäärä** 21+3**Kieli** Suomi

---

### Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten yritys pystyy ylläpitämään yhteisöllisyyttään, kun henkilöstö joutuu siirtymään läsnä olevasta työskentelystä pelkkään etätyöskentelyyn. Kautta aikojen etätyöskentely on ollut yksi työyhteisöjen työskentelymuoto, mutta koronapandemia on tehnyt siitä useiden asiantuntijaorganisaatioiden ainoan työskentelymuodon. Pakotettu etätyöskentely tuo työyhteisöihin uudenlaisia haasteita erityisesti yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta.

Etätyöskentelyä ja yhteisöllisyyttä on tutkittu runsaasti. Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta, jossa perehdyttiin sekä yhteisöllisyyteen että etätyöskentelyyn liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Ennen koronapandemiaa tehdyt tutkimukset keskittyivät pääasiassa siihen, että etätyöskentely ei ole pakotettua ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta voidaan hyödyntää läsnäolotapaamisten tuomaa hyötyä. Koronapandemian alkamisen jälkeen on tehty tutkimuksia jonkin verran, jossa huomioidaan etätyön pakote ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen ilman kasvokkain kohtaamisia. Tutkielmassa lähdettiin selvittämään yhteisöllisyyden määritelmää ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi peilattiin etätyötä työskentelymuotona, jossa se on pakotettua. Määrittelyiden jälkeen selvitettiin yhteisöllisyyden merkitystä ja ylläpitämistä etätyöskentelyn kontekstissa.

Yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta tärkeimmäksi tekijäksi nousee yksilöiden välinen yhteys, joka on edellytys yhteisöllisyyden syntymiselle. Kun työskentely tapahtuu etänä ja fyysistä läsnäoloa ei ole, on yksilöiden välisten yhteyksien kehittäminen haastavampaa. Tutkitusti yhteisellä toimistolla työskentelyä ja fyysisen läsnäolon tuomaa hyötyä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ei korvaa itsessään mikään.

Merkityksellisiksi tekijöiksi yhteisöllisyyden ylläpitämisessä nousivat yhteenkuuluvuuden tunteen vaaliminen ja hyvän vuorovaikutuksen tukeminen työyhteisössä. Lopputulemana tutkielmassa todetaan, että yksilöiden välisen yhteyden tärkeyden johdosta yhteisöllisyyden ylläpitäminen on pakotetussa etätyöskentelyssä entistä enemmän kaikkien työyhteisön jäsenien asia. Työyhteisöjen on suunniteltava yhteisöllisyyttä edistäviä keinoja, sillä pitkäaikainen pelkillä digitaalisilla alustoilla tapahtuva vuorovaikutus rapauttaa yhteisöllisyyttä.

---

**Avainsanat** yhteisöllisyys, etätyö, läheisyys, etäisyys, yhteenkuuluvuus

---

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	2
2. Yhteisöllisyys työyhteisössä .....	4
2.1. Yhteisöllisyyden määrittely .....	4
2.2. Yhteisöllisyyttä edistävät ja heikentävät tekijät.....	6
3. Etätyö työskentelymuotona.....	9
4. Yhteisöllisyyden merkitys ja ylläpitäminen etätyöskentelyssä.....	11
4.1. Yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys .....	11
4.2. Vuorovaikutuksen merkitys .....	14
4.3. Yhteisöllisyyden ylläpito .....	16
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	18
6. Lähdeluettelo .....	22

## 1. Johdanto

Tässä tutkielmassa selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten yritys pystyy ylläpitämään yhteisöllisyyttään, kun henkilöstö joutuu siirtymään läsnä olevasta työskentelystä pelkkään etätyöskentelyyn. Yrityksissä on monenlaisia työskentelymuotoja, joista etätyöskentelystä on tullut äkillisesti useiden yritysten päätyöskentelymuoto maailmanlaajuisen koronapandemian johdosta. Etätyöskentely ei sinällään ole mikään uusia asia, mutta sen toteuttaminen pelkkänä työskentelymuotona edellyttää suunnittelua. Ennen koronapandemiaa oli olemassa yrityksiä, joissa työskenneltiin täysin tai ainakin pääsääntöisesti etänä, mutta pandemian alkaessa valtaosa asiantuntijaorganisaatioista siirtyivät etätyöskentelyyn. Tyypillisesti etätyöskentely on strateginen valinta, jolloin koko yrityksen toiminta on suunniteltu ja järjestetty etätyöskentelyyn sopivaksi. Äkillinen siirtyminen etätyöskentelyyn ei ole strateginen valinta ja voi olla yritykselle liiketoiminnan kannalta jopa haitallinen.

Oma kokemukseni esihenkilönä ohjelmistokehitysyrityksessä kirvoitti tutkimaan yhteisöllisyyden ylläpitämistä etätyöskentelyssä, sillä olen kokenut sen omassa työssäni haastavaksi osaksi yrityksen toimintaa. Perinteisesti yrityksessämme työtä on tehty fyysisesti läsnä ollen, sillä monimutkaisten asioiden ohjelmistokehitys on helpompaa, kun kehitystyöstä on pystytty käymään keskustelua kasvokkain. Yrityksessämme oli kuitenkin varsin vaivatonta siirtyä etätyöskentelyyn, sillä käytössämme oli paljon digitaalisia välineitä työn tekemiseen ja kommunikaation hoitamiseen. Merkittävämpi haaste on syntynyt yrityksen yhteisöllisyyden ylläpitämisestä, koska henkilöstö on tottunut tekemään asioita kasvokkain. Aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehnyt mm. Coissard, Ndao, Gilibert ja Banovic (2017), jotka määrittelevät artikkelissaan työyhteisön yhteisöllisyyden keskeiseksi tekijäksi yksilöiden väliset suhteet. Artikkelin mukaan henkilöstön työhyvinvointia ja henkilöiden välisiä suhteita vahvistavat merkittävästi yhteenkuuluvuuden tunne sekä se, miten yksilö pystyy identifioitumaan porukkaan. Yksilöiden väliset yhteydet ovatkin mielestäni avaintekijä työyhteisön etätyöskentelyssä ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Puolestaan Hafermalz ja Riemer (2020) täsmentävät artikkelissaan käsitteen "interpersonal connectivity" (käytän suomenkielisenä vastineena käsitettä "yksilöiden välisen yhteyden syntyminen") kautta tekijöitä, joiden avulla

etätyöskentelyyn ja yhteisöllisyyteen voidaan vaikuttaa joko edistävästi tai heikentävästi.

Olen havainnut työyhteisössäni, että yhteisöllisyydellä on suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Muutos lähes pelkkään etätyöskentelyyn onkin näkynyt yhteisössämme väsymyksenä ja tyytymättömyytenä monessa suhteessa. Tutkimuskysymykseni onkin, miten yrityksen yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää, kun henkilöstö siirtyy läsnä olevasta työstä pelkästään etätyöskentelyyn?

Toisenlaisiakin tutkimustuloksia yhteisöllisyydestä on olemassa. Riva, Wiederhold ja Mantovan (2021) toteavat tuoreessa artikkelissaan, että yhteisöllisyyttä on mahdollista rakentaa sosiaalisessa mediassa ilman, että yksilöt tapaavat toisiaan fyysisesti läsnä ollen. He määrittelevät artikkelissaan yhteisöllisyyden ihmisryhmän kautta, jolla on yhteinen huoli, ongelma tai muu kiinnostuksen kohde ja he haluavat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa syventää ja ymmärtää asiaan liittyviä tekijöitä. Esimerkkeinä syntyneinä yhteisöinä he esittävät erilaisia videopelejä, joissa yksilöt tapaavat päivittäin.

Ennen koronapandemiaa tehdyt tutkimukset etätyöskentelystä ja yhteisöllisyydestä ovat pohjanneet siihen, että etätyöskentely on yrityksen oma valinta. Kun yritys valitsee etätyöskentelyn toimintamallikseen, niin se voi kaikesta huolimatta rakentaa yhteisöllisyyttä huomioiden sekä etätyöskentelyn tuomia mahdollisuuksia että fyysisten läsnäolotapaamisten tuomia mahdollisuuksia. Kun taas henkilöstö joutuu siirtymään pelkkään etätyöskentelyyn eikä muita työskentelymuotoja ole käytettävissä, asettaa se yhteisöllisyyden ylläpitämisen keinovalikoiman huomattavasti suppeammaksi. Koronapandemia on muuttanut tarvetta aiheeseen liittyvään tutkimukseen, jossa etätyöskentely on pakotettua ja siitä syntyy uudenlaisia haasteita. Pandemia on maailmalaajuisesti harvinainen tilanne, mutta vaikutuksiltaan se on valtava ja ulottuu lähes kaikkeen.

Keskityn tutkimuksessani asiantuntijaorganisaatioiden yhteisöllisyyden ylläpitämiseen etätyöskentelyssä, kun etätyöskentely on pakotetusti ainoa työskentelymuoto työyhteisössä. Menneen vuoden aikana olemme saaneet lukea sosiaalisen median lähteistä korona-ajan johtamiseen liittyvistä haasteista ja työyhteisöjen sopeutumisista tilanteisiin. Yksinkertaisesti yrityksillä ei ole aikaisempaa kokemusta koronapandemian kaltaisen disruptiotilanteen johtamisesta etätyöskentelyyn

siirtymisessä ja siitä, miten yhteisöllisyyttä tulisi näissä tilanteissa vaalia. Tämän tosiasian olen kohdannut omassa organisaatiossani.

Tutkimuksessani saadaan näkökulmia yhteisöllisyyden ylläpitämiseen pelkässä etätyöskentelyssä sekä siihen, miksi yhteisöllisyyden ylläpitämisestä tulee entistä enemmän koko työyhteisön asia. Keskeisin löydös on se, että asiantuntijaorganisaatiossa yhteisöllisyys lähtee ensisijaisesti yksilöiden välisistä yhteyksistä, jossa luottamuksella on erityinen merkitys. Yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää kiinnittämällä huomiota siihen, miten työyhteisöön saadaan rakennettua yhteenkuuluvuuden tunne sekä hyvää vuorovaikutusta.

## 2. Yhteisöllisyys työyhteisössä

### 2.1. Yhteisöllisyyden määrittely

Yhteisöllisyys käsitteenä on laaja. Yhteisöllisyys muodostuu tilanteesta, jossa yksilöt tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Käytännössä yhteisöllisyys on osa ihmisten kaikkia sosiaalisia suhteita. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että yhteisöllisyys on merkittävä osa työyhteisöä, sillä ihmiset käyttävät päivästänsä suuren osan työn tekemiseen.

Coissardin, Ndaon, Gilibertin ja Banovicin (2017) mukaan yhteisöllisyyden keskeinen tekijä on yhteenkuuluvuuden tunne, joka on enemmän kuin pelkkä tunne. Heidän mukaansa se on välttämättömyys, joka kumpuaa ihmisen perustarpeista liittyä ja kuulua sosiaaliseen yhteisöön. Yhteenkuuluvuus luo yksilölle tunteen, että hän on osa tiimiä, kuuluu porukkaan ja on työyhteisönsä jäsen. Käytännössä yhteenkuuluvuus asettaa yksilöille merkityksen tiimissä, jolloin tiimi pystyy kehittämään yhteistyötään ja suhteitaan. Yksilö voi tämän pohjalta tarjota yhteisölle käyttöön oman erityisosaamisensa. Jos yksilö pystyy identifioitumaan yhteisöönsä, johtaa se tyypillisesti yhteisössä syntyvän yhteenkuuluvuuden tunteen ja merkityksellisuuden kehittymiseen. Artikkelissa todetaankin, että yksilö kokee tiimin onnistumiset ja epäonnistumiset omikseen, kun hän on samaistunut yhteisöönsä ja tuntee kuuluvansa tiimiin. Artikkelin mukaan yhteenkuuluvuuden tunne ennustaa suoraan sitä, kuinka

laadukkaana työelämä koetaan. Työelämän laatu puolestaan ennustaa työhyvinvointia ja yhteisön jäsenien välisten suhteiden laatua. Useiden tutkimuksien mukaan työyhteisön olosuhteilla on yhteys yksilön työhyvinvointiin ja loppuun palamiseen työssä. Yksilön jaksamisen näkökulmasta yhteenkuuluvuudella, tiimiin samaistumisella ja yhteisön tuella on tässä suuri merkitys. Yksilöiden välisen yhteyden laadukkuudella on tutkitusti vaikutusta yhteisöllisyyteen ja sitä kautta koko yhteisön hyvinvointiin. (Coissard, Ndao, Gilibert ja Banovic 2017.)

Riva, Wiederhold ja Mantovan (2021) määrittelevät yhteisöllisyyttä myös seuraavien käsitteiden kautta: yhteisö (community), käytäntö (practice) ja toimialue (domain). Näiden kautta yhteisöllisyys kehittyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa syvennetään ja jaetaan yhteistä ymmärrystä tietyistä kaikkia kiinnostavasta asiasta. Käytännön tasolla teknologian ja välineiden avulla yhteisö rakentaa kyvykkyyttään ratkaista haasteita yhteiseen kiinnostuksen kohteeseen liittyen. Artikkelin mukaan erityisesti nuoret ovat muodostaneet toimivia yhteisöjä verkossa pelattavien videopelien ympärille, joissa vuorovaikutus ja sosiaalinen läsnä oleminen ovat tasapainossa. Artikkelissa todetaan, että sanaton viestintä ja äänenpainot ovat oleellisia, jotta yhteinen ymmärrys, yhteisön sisäinen motivaatio ja positiivinen yhteenkuuluvuuden tunne saadaan syntymään. (Riva, Wiederhold ja Mantovan 2021.)

Yhtä lailla yhteisöllisyyden määrittelyn voidaan ajatella peilautuvan Maslowin viisiportaisesta tarvehierarkiasta. Maslowin tarvehierarkiaa kuvataan usein pyramidissa, jossa ihmisen perustarpeiden ensimmäisellä tasolla on fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet, kolmannella sosiaaliset tarpeet, neljännellä arvonnäkö ja viidennellä tasolla on itsensä toteutus. Yhteisöllisyyden näkökulmasta Maslowin tarvehierarkiassa mielenkiinto kiinnittyy kolmannella tasolla olevaan liittymisen ja sosiaalistumisen tarpeeseen. On luonnollista, että ihmisellä on tarve kuulua johonkin ryhmään tai samaistua toisiin ihmisiin ja luoda itselleen sosiaalisia suhteita. Myös Juutin (2006) mukaan ihmisellä on tarve liittyä yhteisöön, jotta hän sosialisoituu organisaatioon. Kuten edellä kuvasin, niin yhteisöllisyys on toisaalta ihmisen perustarpeista kumpuava ja toisaalta oleellinen osa työyhteisöjä ja niiden toimivuutta.

Vaikka yhteisöllisyys on monitahoinen asia, niin työyhteisökontekstissa osaltaan sitä määrittelee myös yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalaissa yrityksen on kehitettävä

toimintaansa, parannettava työntekijöiden työllistymistä ja edistettävä kaikella tavalla yhteistoimintamenettelyjä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 1§). Yhteistoimintalaissa suoraan edellytetään vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Koska yhteisöllisyys lähtee yksilöiden välisistä suhteista ja niiden kehittyminen edellyttää välttämättä vuorovaikutusta, niin nostan vuorovaikutuksen merkitykselliseksi tekijäksi yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta.

Yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta ja tutkimukseen pohjaten pidän määrittelyn keskeisinä tekijöinä yhteenkuuluvuuden tunteen luomista, vuorovaikutuksen merkitystä sekä yksilön luonnollisesta tarpeesta kumpuavaa tarvetta luoda sosiaalisia suhteita.

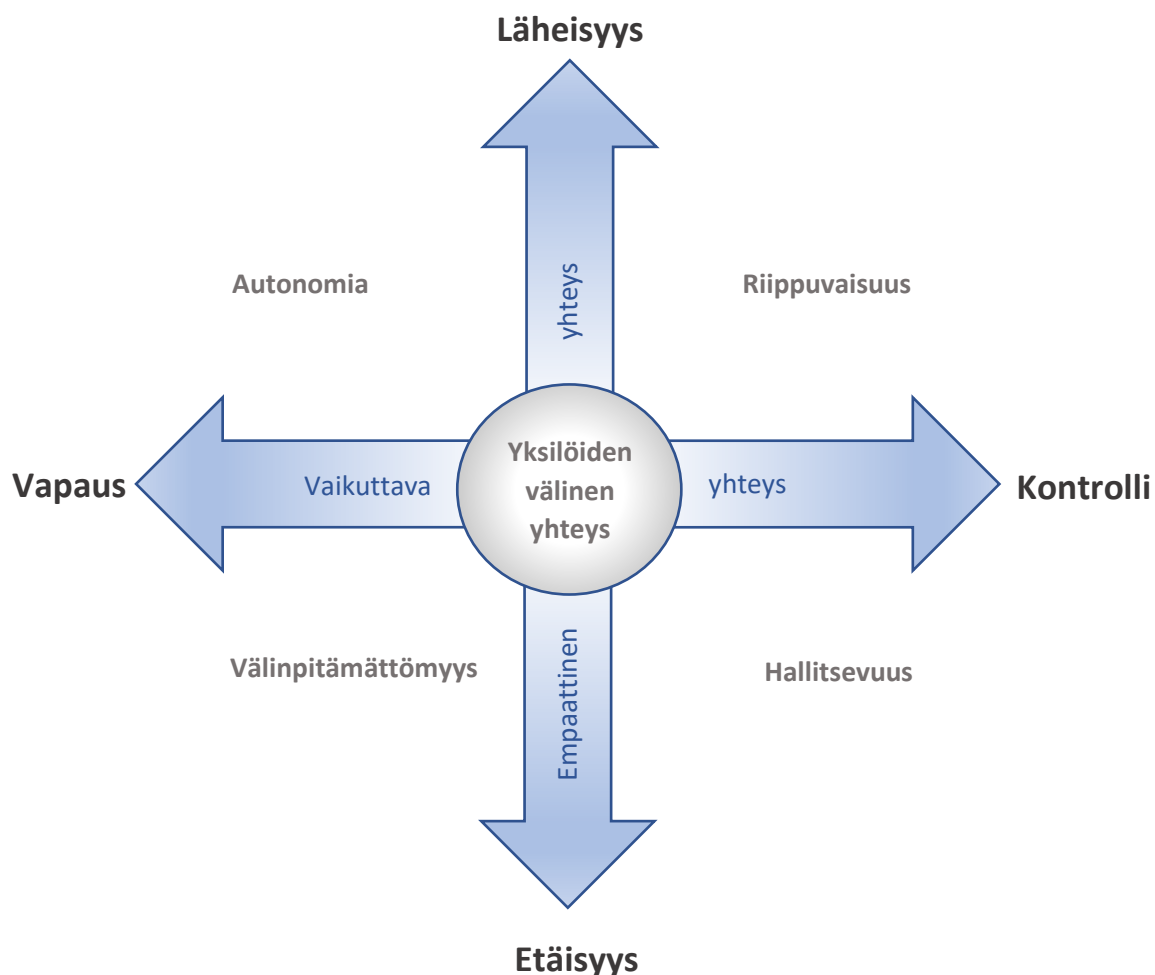
## 2.2. Yhteisöllisyyttä edistävät ja heikentävät tekijät

Tarkastelen tässä luvussa yhteisöllisyyttä edistäviä ja heikentäviä tekijöitä asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Tarkastelen näitä sekä yhteenkuuluvuuden että vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kahden henkilön välisen henkilökohtaisten yhteyden kehittämisessä on tekijöitä, jotka edistävät yhteyden syntymistä tai vastaavasti haittaavat sitä. Totean tässä yhteydessä kahden henkilön välisen yhteyden olevat lähtökohta sille, että yhteisöllisyyttä voi edes syntyä perustuen edellä kuvattuihin määrittelyihin yhteisöllisyydestä.

Hafermalz ja Riemer (2020) käsittelevät artikkelissaan yksilöiden välisen yhteyden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä konseptimallin avulla kuvassa 1. Yksilöiden välisen yhteyden syntymisen mallissa yhtenä dimensiona on empaattinen yhteys (empathetic connectivity), jossa ulottuvuuksina läheisyys (nearness) ja etäisyys (farness). Toisena dimensiona on vaikuttava yhteys (agentic connectivity), jossa ulottuvuuksina vapaus (freedom) ja kontrolli (control). Kaaviossa 1 läheisyys/etäisyys ilmenee empatian tunteena oltaessa toisen kanssa tekemisissä ja vapaus/kontrolli ilmenee vaikuttavana tunteena ja kykynä reagoida toista varten silloin, kun toinen sitä tarvitsee. Yksilöiden välisen yhteyden kannalta tavoitteena on pyrkiä dimensioiden keskiympyrään, jolloin tasapaino yhteydessä on saavutettu. Yksilöiden välisen yhteyden siirtyminen epätasapainoon dimensioilla voi aiheuttaa erilaisia tunteita yksilöissä kuten kuvassa 1



on kuvattu. Yksilö voi kokea autonomian (autonomy) tunnetta, riippuvuuden (dependence) tunnetta, hallitsevuuden (dominance) tunnetta tai välinpitämättömyyden (neglect) tunnetta riippuen mihin suuntaan yksilöiden välisessä yhteydessä liikutaan. (Hafermalz ja Riemer 2020.)



Kuva 1: Yksilöiden välisen yhteyden konseptimalli (Hafermalz ja Riemer 2020, s. 1640)

Dimensioita voidaan tarkastella yhteisöllisyyden näkökulmasta siten, että empaattinen yhteys, joissa eläydytään tilanteeseen toisen kanssa, koskettaa vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteen määrittymistä. Vaikuttava yhteys, jossa asioita tehdään toista varten, taas linkittyy vuorovaikutuksen kanssa. Yhteenkuuluvuuden tunne on helpompi saavuttaa, kun yksilöt ovat fyysisesti lähellä toisiaan ja empaattinen yhteys

on vahvempi. Fyysisesti etäällä ollessa yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamisen eteen on tehtävä tietoisesti työtä. Konkreettinen samassa toimistossa työskentely luonnollisesti kehittää yksilöiden välisen empaattisen yhteyden syntymistä. Kun yksilöiden välillä on hyvä empaattinen yhteys, se kehittää edelleen luottamuksen rakentumista yksilöiden välille, joka puolestaan luo yhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vuorovaikutuksen näkökulmasta liiallinen kontrolli voi olla yhteisöllisyydelle haitallista. Kontrolli-ulottuvuudessa yksilöiden yhteyden näkökulmasta toiminta rajoittuu käskyihin ja valmiiksi asetettuihin määräaikoihin vuorovaikutteisen ja keskusteleavan tekemisen sijaan. Toisaalta liiallinen vapaus saattaa johtaa täyteen yksinäisyyteen ja erkaantumiseen työyhteisöstä. Hafermalz ja Riemer (2020) toteavat artikkelissaan, että yhteisöllisyyden kannalta on tärkeintä työskennellä taitavasti näiden kahden dimension välillä, jotta yksilöiden välinen yhteys on tasapainossa ja yhteisöllisyyden rakentuminen on mahdollisimman optimaalista.

Yksilöiden välisen yhteyden lisäksi yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä on muitakin. Vuonna 2013 tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta Lampinen, Viitanen ja Konu toteavat työyhteisön ylläpitämisen ja kehittämisen näkökulmasta keskeiseksi tekijäksi yhteisöllisyyden tunteen merkityksen. Tutkimuksessa pohditaan, miten yhteisöllisyyttä pystytään synnyttämään ja edelleen kehittämään. Lampisen, Viitanen ja Konun (2013) tutkimuksessa todetaan yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmasta, että erityisen merkityksellistä on kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Tästä syytä nostan yksilöiden välisen yhteyden rakentamisen näkökulmasta tarkasteltavaksi juuri vuorovaikutuksen.

Koivumäki (2008) toteaa väitöskirjassaan, että vahvaa yhteisöllisyyttä luodaan sillä, että työyhteisössä koetaan vahvaa luottamusta henkilöstön itsensä sekä johdon kesken. Luottamus on yksi yhteisöllisyyden tunnetta lisäävä elementti. Luottamus ulottuu niin henkilöstön välisiin suhteisiin kuin esihenkilön johtamistyöhön. Luottamuksen rakentaminen on merkityksellistä erityisesti johtamistyössä ja esihenkilö voi sitä omalla toiminnallaan osoittaa. Jokinen (2020) toteaa tutkimuksessaan, että esihenkilö voi osoittaa luottamustaan työntekijälleen esimerkiksi antamalla hänelle uusia tehtäviä hoidettavaksi. Luottamusta osoittaa myös se, että esihenkilö ei liiaksi kontrolloi työntekijän tekemistä tai aseta hänelle epämääräisiä tavoitteita. Pyrkimys on pysyä poissa Hafermalzin ja Riemerin yksilöiden välisen yhteyden konseptimallin kontrolli-ulottuvuudesta (Hafermalz ja Riemer 2020). Koivumäen (2008) mukaan luottamuksen ilmapiiri lisää

työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös yhteisöllisyys paranee, kuten myös Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) totesivat tutkimuksessaan.

Kuten Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) tutkimuksessaan toteavat, yhteisöllisyyden tunne on merkityksellinen ja se muodostuu pääsääntöisesti ihmissuhteiden myötä. Paasivaara ja Nikkilä (2010) muotoilevat yhteisöllisyyden olevan tunnetila, joka pohjautuu yksilöllä olevaan vapaaehtoisuuteen ryhmään kuulumisessa. Yhteisöllisyyttä ei voi pakottaa tai muutoin asettaa työyhteisöön ulkopuolelta, vaan se syntyy pääsääntöisesti yksilöiden tuntemuksien kautta. Yhteisöllisyys on vuorovaikutusta ja asioiden yhdessä tekemistä. Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) kuvaavat yhteisöllisyyden koostuvan yksilöiden välisistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta työyhteisössä.

Kun työyhteisössä on yhteisöllisuuden tunne, se lisää yksilöiden sitoutumista työhön (Blanchard ja Markus 2002). Sitoutuneisuus puolestaan lisää tuottavuutta, kuten Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin (2016) julkaisussaan toteavat. Yhteisöllisyyden merkitys ja voima työyhteisössä on suuri jo yrityksen menestymisenkin kannalta. Näkemykseni mukaan yhteisöllisyyttä merkittävästi edistävät ja heikentävät tekijät löytyvät yksilöiden välisen yhteyden syntymisen konseptimallin eri ulottuvuuksista, vuorovaikutustekijöistä sekä luottamuksen ilmapiiristä, joka työyhteisössä tulisi vallita.

### 3. Etätyö työskentelymuotona

Tarkastelen tässä kappaleessa etätyötä lyhyesti yleisellä tasolla. Peilaan etätyötä lisäksi koronapandemian myötä tulleeseen pakottavaan etätyöskentelyyn, sillä pandemian aikaisten tutkimuksien kautta on noussut esille uudenlaista suhtautumista etätyötä kohtaan. Katson näillä olevan merkitystä oman tutkimukseni kannalta siitä syystä, että koronapandemia on voimakkaasti työyhteisöihin vaikuttava poikkeustila, jota vastaavaa tilannetta ei ole viime vuosikymmeninä koettu.

Etätyötä on tehty jo pitkään. Lähtökohtaisesti se on mielletty työskentelymuodoksi, jossa työskentely tapahtuu jossain muualla kuin yrityksen toimistolla. Georgiadou ja Antonacopoulou (2020) kirjoittavat artikkelissaan työn uudesta muotoilusta, jota tulee johtaa myös uudella tavalla.

Etätyöskentelyn johtaminen on erilaista kuin läsnä olevassa työssä ja siihen on panostettava eri tavalla. Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä korostuu erityisesti etätöön johtamisessa (Helle 2004, Hyppänen 2013). Johtamisessa tulee olla luottamusta siihen, että työntekijä tekee työtään ja saa tuloksia aikaan. Kuten Vilkmann (2016) toteaa, työntekijälle muodostuu suurempi vastuu työstään etätöössä kuin tavallisessa toimistolla työskentelyssä. Tästä näkökulmasta esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus tulee olla hyvällä tasolla. Etätyöskentelyn luonteeseen kuuluu, että työntekijä tulee olla enemmän itseohjautuva ja osata johtaa omaa työskentelyään (Clark, Karau ja Michalisin 2012).

Georgiadou ja Antonacopoulou (2020) toteavat artikkelissaan, että etätöössä työ tulee konkreettisesti ihmisten koteihin. Työskentely voi tapahtua kotona, kesäpaikalla tai muussa yrityksen ulkopuolella olevassa tilassa. Kotona työskentelyyn vaikuttaa se, miten sopiva oma koti on työn tekemiseen (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen ja Melin 2020). Koronapandemiasta saatujen kokemusten myötä Fisher, Languilair, Lawthom, Nieuwenhuis, Petts, Runswick-Cole ja Yerkes (2020) nostavat esille etätyöskentelyyn liittyvän paljon myös epätasa-arvoa, sillä kaikilla ei ole samoja edellytyksiä tehdä työtään kotoa käsin. Etätyöskentelyä pidetään jossain tilanteissa etuna, mutta kun siihen pakotetaan, eteen tulee tilanteita, joissa kaikilla ei ole sopivia olosuhteita työnsä tekemiseen.

Koronapandemian aiheuttama laaja etätyöskentely koettiin Ruohomäen artikkelin mukaan aluksi mukavaksi ja arkea helpottavaksi, mutta pitkittyessään erilaisia lieveilmiöitä alkaa syntyään. Ruohomäki nostaa esille yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset. Pitkittymisen myötä osa työntekijöistä haluaa jo palata työpaikalle. Negatiivinen suhtautuminen etätööhön voi johtua myös siitä, että työntekijä haluaa pitää työn ja vapaa-ajan erillään toisistaan, joka vaarantuu kotona työskennellessä. (Ruohomäki 2020.)

Toisaalta etätyöskentely tuo yksilöille myös mahdollisuuksia sovittaa perheen arjen asioita paremmin yhteen työn kanssa. Aikaa ei mene työmatkoihin ja on helpompi ajoittaa työtään päivälle itselleen sopiviin ajankohtiin kotona kuin toimistolla työskennellessä.

Etätyöskentely edellyttää hyviä digitaalisia välineitä niin työn tekemiseen kuin vuorovaikutukseen (Jokinen 2020). Keväällä 2020 Euroopan unionin tasolta lähtien

ryhdyttiin toimenpiteisiin etätyöskentelyn helpottamiseksi varmistamalla internetyhteyksiä, ohjeistamalla turvallisiin toimintatapoihin ja esittelemällä työkaluja kotona työskentelyyn (Euroopan unionin virallinen verkkosivusto). Panostaminen tarkoitukseen sopivien digitaalisten alustojen käyttöön varmistaa mielekästä etätyöskentelyä. Onnistuneet etätyöjärjestelyt työyhteisössä johtavat Tuomivaaran, Ropposen ja Kandolinin (2016) mukaan lisääntyvään sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Julkaisun mukaan tämä vaikuttaa edelleen yrityksen tuottavuuteen positiivisesti.

#### 4. Yhteisöllisyyden merkitys ja ylläpitäminen etätyöskentelyssä

Yhteisöllisyyden merkitys ja ylläpitäminen on ollut tutkimuskohteena maailman sivu. Asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla tutkimus pohjaa pitkälti siihen, millä yhteisöllisyyden syntymiseen voidaan myötävaikuttaa. Tutkimuksissa on vahvasti esillä yksilö-, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kulttuuritekijät, joista jokainen olisi jo itsessään tutkimisen arvoisia suhteessa yhteisöllisyyteen. Vaikka osittain tekijöihin pätee samoja asioita niin työpaikalla työskennellessä kuin etätyössä, johdan näistä muutaman tarkastelunäkökulman, joiden koen olevan itselleni tärkeimpiä johtaessani etätyöskentelyä omalla työpaikallani ja perehtyessäni asiaan liittyvään tutkimukseen. Kuten luvuissa 2 totesin, valitsin erityisiksi tarkastelunäkökulmiksi yhteenkuuluvuuden tunteen ja vuorovaikutuksen merkitykset.

##### 4.1. Yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys

Yhteenkuuluvuuden tunne on yhteisöllisyydessä keskeistä. Tuoreessa Linnoisen (2020: 3) tutkimuksessa todetaan seuraavaa: ”Yhteenkuuluvuuden tunne koetaan ilmentyvän jaetuissa toimistotiloissa, joihin yksilöt identifioituvat ja joihin he tuntevat omistajuutta. Lisäksi sosiaaliset tapahtumat ovat oleellinen osa toimistokokemusta, joka sitoo yhteisöjä yhteen.” (Linnoinen 2020). Tämä asettaa haasteita etätyöskentelyn yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämiselle. Fyysisen työpaikan merkitys yhteisöllisyydessä on tutkimuksen mukaan suuri (Linnoinen 2020).

Hafermalzin ja Riemerin (2020) artikkelissa kuvatussa yksilöiden välisen yhteyden konseptimallissa etätyöskentelyn näkökulmasta on nostettu esille asioita, joilla voidaan myötävaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen parantamalla yksilöiden välistä läheisyyttä. Kun yksilöt ovat fyysisesti lähellä toisiaan, on mahdollista empaattisen yhteyden kautta luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Taas etäällä ollessa eläytyminen toisen tilanteeseen on haastavampi saavuttaa. Läheisyyttä parantaa Hafermalzin ja Riemerin (2020) mukaan vuorovaikutuksessa viittaaminen toisen henkilön paikallisiin olosuhteisiin tai aiempiin henkilökohtaisiin asioihin, joita puolin ja toisin on jaettu. Läheisyyden tuntemusta parantaa myös se, että digitaalisten välineiden kautta toisen esittämiin kysymyksiin reagoidaan nopeasti. Vastaavasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen voidaan vaikuttaa artikkelin mukaan myös negatiivisesti ruokkimalla etäisyyttä luovia tekijöitä. Etäisyyttä yksilöiden välille etätyöskentelyssä aiheuttaa se, että kommunikoidaan muodollisesti, asetetaan digitaalisiin välineisiin muiden nähtäväksi ”poissaolo” asetus tai se, että reagointi esitettyihin kysymyksiin viipyy. (Hafermalz ja Riemer 2020.)

Rivan, Wiederholdin ja Mantovanin (2021) mukaan yksilön ammatillinen identiteetti kehittyy yksilöiden välisten yhteyksien kautta, mutta siihen vaikuttaa myös fyysinen paikka, jossa kohtaamisia tapahtuu. Yhteenkuuluvuuden tunteen näkökulmasta yksilön ammatillisen identiteetin kehittymisellä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin yksilö tuntee kuuluvansa työyhteisön porukkaan (Coissard, Ndao, Gilibert ja Banovic 2017). Rivan, Wiederholdin ja Mantovanin (2021) artikkelin mukaan virtuaalisilla tapaamisalustoilla fyysisen paikan tuomat edut kadotetaan, vaikka sinällään määrällisesti tapaamisia kyetään järjestämään tehokkaammin. Yksilöt kokevat tyhjyyttä, kun tapaamisesta toiseen ollaan samassa digitaalisessa paikassa eikä aivoihin jää muistikuvia tietyn tapaamisen erityisyydestä suhteessa fyysiseen ympäristöön. Artikkelin mukaan tapaamisten fyysisen paikan vaihtelulla on tutkitusti fysiologisia vaikutuksia myös aivoihin, jota kautta se vaikuttaa ihmisen koko identiteetin kehittymiseen muistojen kautta. Etätyöskentelyssä on mahdollista, että yksilöt kokevat eristäytyvänsä työyhteisöstään, jos yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole ja sitä kautta työhyvinvointi kärsii (Coissard, Ndao, Gilibert ja Banovic 2017).

Yhteenkuuluvuuden tunne on eräänlainen suoja yksilölle työyhteisössä. Coissardin, Ndaon, Gilibertin ja Banovicin (2017) artikkelin mukaan yhteenkuuluvuuden tunne ja samaistuminen tiimiin vähentävät yksilön loppuun palamista ja kuormittumista.

Yhteenkuuluvuuden tunteen avulla yksilö kokee hallitsevansa työtehtäviä itsenäisemmin ja ilman psykologista rasitetta. Tällöin yksilö saa työyhteisössään myös sosiaalista tukea muilta. On selvää, että yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttaminen ja ylläpitäminen työyhteisössä on tärkeä ja edellyttää panostamista erityisesti etätyöskentelyssä, jossa fyysisen läsnä olemisen tuomat edut katoavat.

Lampisen, Viitasen ja Konun (2013) mukaan luottamus, kunnioitus ja yhteenkuulumisen tunne vaikuttavat ihmissuhteiden luomisessa. Kirjallisuudesta yhdeksi yhdistäväksi tekijäksi etätyön ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen välille voidaan todeta olevan luottamuksen ilmapiirin vaaliminen. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, yksilölle mahdollistuu aidon oman itsensä esille tuominen ja hänelle itselleen tärkeiden asioiden ilmaiseminen. Luottamus on tunne, joka syntyy tekojen ja vuorovaikutuksen avulla. Tällaisessa ilmapiirissä yksilö tuntee tulevansa kuulluksi, kunnioitetuksi ja pystyy olemaan juuri sitä mitä on myös työssään. Luottamuksen rakentamisesta työyhteisössä seuraa lisääntynyt läheisyyden tunne ja sitoutuminen, mikä puolestaan johtaa jaettuihin arvoihin, avoimeen kommunikaatioon ja kodinomaiseen tunteeseen osallistumisesta (McCluren ja Brownin 2008). Luottamus on toisin sanoen edellytys yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumiselle.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta ei kuitenkaan muodostu yksikertaisesti pelkästään luottamalla toisiin. Linnoinen (2020) kuvaa yhteisöön kuulumisen tunteen muodostuvan vuorovaikutuksessa monimutkaisten interaktioiden kautta. Yhteenkuuluvuuden tunteen näkökulmasta tarvitaan yksilöiden välille yhteistä tekemistä, jotta yksilöt voivat kokea yhteisiä onnistumisia, joka edelleen luo yhteisöllisyyttä (Coissard, Ndao, Gilibert ja Banovic 2017).

Kuten Linnoinen (2020) tutkimuksessaan toteaa, sosiaaliset tapahtumat ovat oleellinen osa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Aikaisemmassa etätyöskentelyssä oletuksena on kuitenkin pidetty sitä, että yhteisön jäsenet tapaavat ajoittain myös kasvoikkain. Yhteenkuuluvuuden tunnetta on hoidettu mm. yhteisillä kehityspäivillä, pikkujouluilla tai muilla yhteisillä virkistystoiminnoilla. Täydessä etätyömallissa tarvitaan innovaatioita siihen, miten tällaista sosiaalista toimintaa saadaan korvatuksi. Sosiaalisia tapahtumia ja kohtaamisia tulee virtualisoida ja kehittää yhteisöllisyyttä tukeviksi. Tulevaisuudessa on mielenkiintoista nähdä, tuleeko täysin virtuaalinen

työyhteisötoiminta koskaan mahdolliseksi vai tarvitaanko ajoittain kasvokkain tapaamisia edelleen.

Yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys yhteisöllisyyden ylläpitämisessä on tutkimuksien mukaan keskeinen tekijä. Ensisijaisesti yhteenkuuluvuus rakentuu yksilöiden välisessä yhteydessä, jossa luottamus on avainasemassa. Haasteet yhteenkuuluvuudessa tulevat esille etätyöskentelyssä, sillä tutkimuksienkin mukaan fyysinen läheisyys tekee yksilöiden välisien yhteyksien kehittämisen helpommaksi, kuin tilanteessa, jossa ollaan fyysisesti kaukana toisistaan. Yhteenkuuluvuuden tunteen voi nähdä myös yksilöitä suojaavana tekijänä työuupumuksen ja kuormittumisen suhteen.

#### 4.2. Vuorovaikutuksen merkitys

Kaikissa yhteisöissä vuorovaikutus on merkityksellinen tekijä, kun pohditaan yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Hafermalzin ja Riemerin (2020) artikkelissa kuvatussa yksilöiden välisen yhteyden konseptimallissa yhdistän vuorovaikutukseen vapauden ja kontrollin ulottuvuudet. Vuorovaikutuksen näkökulmasta vapautta ruokkii mahdollisuus yksilöiden väliseen adhoc-kommunikaatioon, kun taas liian tarkka kontrolli vuorovaikutuksessa heikentää yhteisöllisyyttä luoden riippuvuuden tai dominoinnin tunnetta. Enää ei ole kyse vuorovaikutuksesta, jos yksilöiden välillä on pelkää kontrolloitua toimintaa. Hafermalzin ja Riemerin (2020) artikkelin mukaan yhteisöllisyyden näkökulmasta täysi kontrolli etätyössä merkitsee riippuvuutta muiden työntekijöiden tekemisiin tai muihin työtehtäviin. Pahimmillaan se johtaa toisen henkilön dominointiin, mikäli samanaikaisesti yksilöiden välinen yhteys on kontrolloitu ja etäinen. Joskus kontrolli on työtehtävän luonteen johdosta välttämätön. Lisäämällä läheisyyttä on mahdollista päästä tilanteeseen, jossa yksilöllä on riippuvuutta muihin työntekijöihin, mutta läheisyyden tuottamalla hyvällä yhteydellä töiden tekeminen onnistuu hyvin. Toisaalta vuorovaikutuksen näkökulmasta liika vapaus etätyöskentelyssä voi johtaa yksinäisyyteen ja eristyisyyteen ja sitä kautta heikentää työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Hafermalz ja Riemer 2020.)

Jokisen (2020) mukaan viestintä ja viestikäytännöt ovat suuressa roolissa, kun puhutaan yhteisöllisyyden ylläpitämisestä. Lisäksi hän korostaa toiminnan



avoimuuden sekä hyvän vuorovaikutuksen merkitystä, kun pyrkimys on luoda yhteisöllisyyttä. Vuorovaikusta varten digitaaliset välineet ovat tässä keskeisiä ja se, miten niitä käytetään. Työyhteisössä on hyvä ohjeistaa välineiden käytöstä, jotta toivottu hyöty niistä saadaan irti.

Vuorovaikutus voi olla sanallista tai sanatonta viestintää. Etätyössä sanaton viestintä voi jäädä täysin piiloon, jos kommunikointi tapahtuu pääasiallisesti digitaalisilla alustoilla äänen ja kirjoitetun viestinnän kautta. Rivan, Wiederholdin ja Mantovanin (2021) tutkimuksen mukaan digitaalisella alustalla kuvayhteydellä tapahtuva vuorovaikutus tukee merkittävästi enemmän yhteisöllisyyttä, sillä mukaan tulee sanatonta viestintää. Kuvan käyttö tuo mukaan kehon ja eleiden kautta välittyvän viestinnän.

Toisaalta on viitteitä siitä, että erilaisten digitaalisten välineiden kautta ihmiset pystyvät muodostamaan yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä. Riva, Wiederhold ja Mantovan (2021) toteavat tuoreessa tutkimuksessaan, että toimivia yhteisöjä voidaan perustaa virtuaalisen maailman ympärille ilman, että yksilöt tapaavat toisiaan fyysisesti läsnä ollen. Nämä yhteisöt voivat olla esimerkiksi erilaisten virtuaalipelien ympärille muodostuvia maailmoita. Tutkijat kuitenkin toteavat, että toimiston ja toimintojen siirtäminen suoraviivaisesti digitaalisille alustoille, kuten koronapandemian aikana on jouduttu tekemään, ei ole tehokas keino ja tulee pitkällä aikavälillä rapauttamaan yhteisöllisyyttä. (Riva, Wiederhold ja Mantovan 2021.)

Vastaavasti Hafermalz ja Riemer (2020) toteavat, että digitaaliset alustat eivät itsessään ole ratkaisu yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, vaan ne ovat vain mahdollistajia. Digitaaliset välineet voidaan nähdä yhteisenä vuorovaikutuksen tilana, mutta ne eivät tee yhteisön vuorovaikutuksesta sinällään aktiivisempaa (Laitinen 2020). Pahimmassa tapauksessa digitaaliset välineet voidaan kokea rasitteena ja ylimääräisinä työtehtävään kuulumattomana, mikäli välineillä ei nähdä merkitystä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Laitinen 2020).

On olemassa tutkimuksia, joiden mukaan vuorovaikutus ei ole samanlaista kasvokkain kuin digitaalisten välineiden kautta. Työturvallisuuskeskus (2018) toteaa tutkimuksessaan, että vuorovaikutus on avoimempaa ja rehellisempää, kun yksilöt tapaavat kasvokkain, jolloin esihenkilön on helpompi seurata työntekijän kuormittuvuutta ja hyvinvointia. Fyysisesti lähellä ollen yhteisöllisyyden tilan

seuraaminen työyhteisössä on vaivattomampaa kuin mitä se on digitaalisten välineiden kautta. Vuorovaikutuksen merkitystä ei myöskään voida väheksyä, kun puhutaan etätyön johtamisesta. Esihenkilön ja työntekijän välinen jatkuva vuoropuhelu työntekemisen tukena on oleellinen osa tavoitteiden asettamisessa suhteessa siihen, millaisia tuloksia etätyötä tekevältä työntekijältä odotetaan (Ahtela 2016). Vuorovaikutuksella rakennetaan johtamisessa luottamusta esihenkilön ja työntekijän välille. Voidaan todeta, että työntekijän tyytyväisyys puolestaan välittyy positiivisesti yhteisöllisyyteen. (Lampinen, Viitanen ja Konu 2013.)

Vuorovaikutuksessa yksilöiden väliset suhteet ovat tärkeä tekijä, jotta vuorovaikutus luonnistuu hyvin. Luonnollisesti panostamalla vuorovaikutusta positiivisesti edistäviin asioihin, voidaan myötävaikuttaa positiivisesti yhteisöllisyyteen unohtamatta digitaalisten välineiden tärkeyttä.

#### 4.3. Yhteisöllisyyden ylläpito

Tutkielmassani yhteisöllisyyden ylläpitäminen etätyöskentelyssä lähtee kahdesta tärkeästä näkökulmasta, ja ne ovat yhteenkuuluvuuden tunne ja vuorovaikutuksen merkitys. Hafermalzin ja Riemerin (2020) artikkelissa kuvatun yksilöiden välisen yhteyden konseptimallissa yhteisöllisyyden näkökulmasta tärkeintä on pitää tasapaino läheisyys, etäisyys, vapaus ja kontrolli ulottuvuuksien välillä. Yksilöiden välisessä yhteydessä pyrkimyksenä on pysyä ulottuvuuksien keskiympyrässä. Ajautuminen epätasapainoon ulottuvuuksien välillä vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja vuorovaikutukseen luomalla epävakautta empaattiseen tai vaikuttavaan yhteyteen yksilöiden välillä. Se voi ilmetä autonomian tunteena, joka liiallisena voi ajaa yksinäisyyteen ja eristyneisyyteen. Tai se voi näkyä riippuvuuden, hallitsevuuden tai välinpitämättömyyden tunteena, jotka sellaisenaan eivät ole omiaan kehittämään yhteisöllisyyttä. Kun pyritään rakentamaan yhteisöllisyyden merkittävää tekijää luottamus, niin edellä kuvatut tunteet eivät tue luottamuksen ilmapiirin syntymistä. (Hafermalz ja Riemer 2020.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta tukee se, että yksilöiden välillä vallitsee hyvä yhteys. (Hafermalz ja Riemer 2020). Yksilöiden on samaistuttava yhteisöönsä ja sitä kautta tuntea kuuluvansa porukkaan. Lisäksi yksilöiden välistä yhteyttä voidaan kehittää

kiinnittämällä huomiota luottamuksen rakentumiseen, yhteiseen tekemiseen ja sosiaalisten tapahtumien järjestämiseen virtuaalisessa muodossa (Coissard, Ndao, Gilibert ja Banovic 2017). Kun asioita tehdään yhdessä, se sitouttaa yhteisön jäseniä ja luo sitä kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toisaalta tehtyjen tutkimuksien pohjalta voidaan todeta, että fyysisen läsnä olemisen tuomaa etua ei voi korvata suoraan millään (Linnoinen 2020). Mikäli etätyöskentely tulee jäämään työyhteisön ainoaksi työskentelymuodoksi, on välttämätöntä kehittää sosiaalisia tapahtumia ja kohtaamisia virtuaaliseen muotoon, jotta fyysisen läsnä olemisen tuomaa etua saadaan korvattua.

Tärkeä elementti yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa on luottamuksen ilmapiirin vaaliminen (Koivumäki 2008). Yksi avain luottamuksen ilmapiirin vaalimiseen on avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Etätyöskentelyssä vuorovaikutuksen näkökulmasta on oleellista, että yhteisössä pohditaan yhdessä sitä, miten vahvaa vuorovaikutusta saadaan ylläpidettyä digitaalisten alustojen avulla. Digitaalisille alustoille voidaan muodostaa käytänteitä, joiden avulla vuorovaikutuksesta saadaan tehokkaampaa. On kuitenkin muistettava, että Rivan, Wiederholdin ja Mantovanin (2021) tekemien tutkimuksien mukaan yhteisöllisyys rapautuu pitkällä tähtäimellä, jos kommunikaatio tapahtuu pelkästään digitaalisilla alustoilla.

Vaikka yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen on erityisesti yrityksen johdon asia, lopulta se lähtee yksilöistä ja heidän välisistä suhteistaan. Etätyöskentelyssä yrityksen johto ei kykene seuraamaan kaikkien etäällä olevien välisiä yhteyksiä samanlailla kuin yhteisellä toimistolla työskennellessä, jolloin vastuu siirtyy enemmän yksilöille. Myös Jokinen (2020) toteaa tutkimuksessaan, että työpaikalla yhteisöllisyys ja sen ylläpitäminen kuuluu koko henkilöstölle.

Tulevaisuuden työelämässä yhteisöllisyyden vaalimisen kulttuuri on koko henkilöstön asia. Yhteisön kaikkien jäsenien on osallistuttava yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, sillä sen juuret juontavat syvälle ihmisten välisiin suhteisiin. Lisäksi yhteisöllisyyden lähtökohta pohjaa Maslowin tarvehierarkiaan, jossa se kuvataan ihmisen liittymisen ja sosiaalistumisen tarpeena. Tämä osaltaan tukee ajatusta, että yhteisöllisyys kuuluu luonnostaan kaikille työyhteisön jäsenille. Yhteisöllisyyden ylläpitämisessä on panostettava tekijöihin, jotka edistävät edellä mainittujen asioiden syntymistä. Vaikka yhteisöllisyys on erityisesti esihenkilöiden asia, esihenkilöt eivät voi yksin ylläpitää yhteisöllisyyttä (Jokinen 2020).

Edellä kuvattujen tutkimuksien pohjalta voidaan todeta, että hyvän yhteisöllisyyden luomiselle on olemassa avaimet, mutta pitkittyneessä etätyöskentelyssä yhteisöllisyydestä tulee entistä enemmän koko työyhteisön asia. Kaiken kaikkiaan yksilöiden välistä yhteyttä tukevien tekijöiden huomiointi etätyöskentelyssä on yksi keskeinen tekijä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä, jotta yhteenkuuluvuuden tunne ja vuorovaikutus saadaan parhaaksi mahdolliseksi. (Hafermalz ja Riemer 2020.)

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa pureuduttiin tutkimukseen, jotka liittyvät yhteisöllisyyden ylläpitämiseen etätyöskentelyssä asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkentavana rajauksena käytin erityisesti yhteisöllisyyden ylläpitäminen siirryttäessä ”pakotettuun” etätyöskentelyyn, joka koronapandemian johdosta on koskettanut laajasti asiantuntijaorganisaatioita. Käytin tutkimuskirjallisuutena myös kahta pro gradu - tutkielmaa siitä syystä, että tutkielmaani liittyen on vielä varsin vähän tutkimusta tehty juuri edellä kuvatusta näkökulmasta.

Havaintoni on, että aikaisempi tutkimus on pohjannut merkittävässä määrin erikseen sekä etätyöskentelyyn että yhteisöllisyyteen. Etätyössä keskeinen tutkimuksen kohde on ollut etätyön johtamiseen liittyvä problematiikka ja yhteisöllisyydessä painotetaan sen muodostumista ja merkitystä. Tutkimukseen, jossa pohditaan yhteisöllisyyttä nimenomaan etätyöskentelyssä, sisältyy oletus, että kasvokkain kohtaamisia on mahdollista järjestää aika ajoin. Tästä näkökulmasta ”pakotettu” etätyöskentely nostaa esille uudenlaisia haasteita.

Aikojen saatossa yhteisöllisyyden tutkiminen työelämässä on keskittynyt pitkälti oletukseen, että työskentely tapahtuu ainakin osittain kasvokkain samoissa tiloissa. Etätyöhön liittyvän yhteisöllisyyden tutkimusta on myös tehty, mutta rajausta sille, että kasvokkain kohtaamista ei olisi, ei ole varsinaisesti huomioitu. Vuonna 2020 alkanut maailmalaajuinen koronapandemia on pakottanut asiantuntijaorganisaatiot laajasti etätyöhön, jota on nyt toteutettu vuoden ajan. Etätyöskentely on kehittynyt tänä aikana merkittävästi ja työyhteisöissä pohditaan sitä, missä muodossa työtä tulevaisuudessa

tullaan tekemään. Useissa yrityksessä ei enää ajatella, että palattaisiin täysimääräiseen toimistolla työskentelyyn, vaikka ennen koronapandemiaa näin olisi ollut.

Kuluneen vuoden aikana on tehty tutkimusta siitä, mitä uusi normaali tulee olemaan. Arvioita on jonkinlaisista hybridimalleista, joissa työskentely tapahtuu sekä toimistolla että etänä. Mahdollinen hybridimalli tulee asettamaan työyhteisöjen yhteisöllisyydelle uusia haasteita. Yhteisöllisyyden rakentaminen huomioiden, että henkilöstö on merkittävässä määrin fyysisesti etäällä, on erilaista kuin läsnä olevalle henkilöstölle. Lähtökohta on, että tutkimusta pitkittyneestä ”pakollisesta” etätyön tekemisestä ei vielä ole eikä varsinkaan siitä, miten se vaikuttaa yhteisöllisyyteen.

Tutkielmassani totean, että yhteisöllisyys muodostuu pitkälti kahden yksilön välisessä suhteessa, sillä merkityksellisiä ovat erityisesti yhteenkuuluvuuden tunteen muodostuminen sekä työyhteisössä vallitseva vuorovaikutus, jotka molemmat lähtevät vahvasti yksilöiden välisestä yhteydestä. Etätyöskentelyssä yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta tärkeiksi tekijöiksi muodostuvat yhdessä tekeminen, luottamuksen ilmapiirin rakentaminen, sosiaalisten tapahtumien ja kohtaamisten virtualisointi sekä digitaaliset alustat, joissa vuorovaikutus tapahtuu. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen tulee entistä enemmän kaikkien työyhteisön jäsenien asiaksi, kun työskennellään etänä (Jokinen 2020).

Pohjaten omaan kokemukseeni työyhteisössäni, etätyöskentelyssä työn tekeminen koetaan tehokkaaksi, kun ylimääräistä työaikaa ei mene palaverista toiseen siirtymiseen tai lounaalle menemiseen. Lisäksi koetaan, että häiriötekijät ovat minimissään, kun käytäväkeskusteluja ja muita vapaamuotoisia juttutuokioita ei synny niin helposti etäyhteyksillä kuin toimistolla kohdattaessa. Tästä huolimatta Rivan, Wiederholdin ja Mantovanin (2021) tuore tutkimus antaa viitteitä, että pitkään jatkuva pelkästään digitaalisilla alustoilla tapahtuva työskentely rapauttaa yhteisöllisyyttä. Tästä syytä pidän tutkielmani tärkeänä tuloksena sitä, että työyhteisössä tulee keskittyä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat myönteisesti yhteisöllisyyteen etätyöskentelyssä ja vastaavasti vältettävä negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Näkemykseni mukaan vuorovaikutuksen näkökulmasta yhteisöllisyyttä voidaan parantaa digitaalisilla alustoilla esimerkiksi siten, että sovitaan yhteisistä käytännöistä, joilla yhteisöllisyyttä tuetaan. Työyhteisössä voidaan luoda käytänteitä siihen, milloin

pidetään auki myös kuvayhteyttä tai pidetäänkö sitä auki aina. Digitaalisilla alustoilla voidaan esimerkiksi tuoda sanatonta viestintää näkyvämmäksi käyttämällä pikaviestimissä kirjoitetuissa viesteissä emoji -kuvakkeita, joilla tunnetilojen välittäminen on ilmeisempää. Omassa työyhteisössä näiden avulla on mahdollista luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun viestinnässä käytetään yhteistä kieltä emoji -kuvakkeiden avulla. Toisaalta ongelmia voi syntyä, jos kaikki yhteisön jäsenet eivät ymmärrä emojiä samalla tavalla. Työyhteisössä voidaan myös pohtia vapaamuotoisten keskusteluiden osuutta vuorovaikutuksessa digitaalisilla alustoilla, sillä se luo läheisyyden tunnetta etätyöskentelyssä (Hafermalz ja Riemer 2020). Vastaavasti Hafermalzin ja Riemerin mukaan (2020) etäisyyttä voi luoda se, että yksilöt asettavat digitaalisiin välineisiin muiden nähtäville ”poissaolo” asetuksen. Työyhteisössä on hyvä sopia käytännöistä, milloin näin voidaan tehdä ja mitä se tarkalleen ottaen tarkoittaa. Havainto toisen yksilön poissaolosta voi olla selitys viipyvistä vastauksista kysymykseen, mutta toisaalta etätyöskentelystä tulee ongelmallista, jos vastauksien saaminen kestää. On eri asia kävellä toimistossa toisen huoneeseen kysymään jotain asiaa kuin lähteä tavoittelemaan työkaveria jollain muulla välineellä kuin käytössä olevan digitaalisen välineen avulla.

Pakottava etätyöskentely on pakottanut työyhteisöjä pohtimaan ja kehittämään tekijöitä, joita aikaisemmin ei ole tarvinnut tässä laajuudessa huomioida. Kukapa olisi uskonut kuinka hyvin liiketoiminta voi kuitenkin pyöriä lähes 100 % etätyöllä, vaikka useissa työyhteisöissä on suosittu pääsääntöisesti toimistossa työskentelyä. Toisaalta siitä, millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia pakotetulla etätyöskentelyllä tulee olemaan henkilöstöön, ei ole vielä tietoa eikä tutkimustuloksia. Joidenkin arvioiden mukaan vaikutukset tulevat olemaan suuria ja niitä on verrattu mm. 90-luvun laman jälkeisiin vaikutuksiin.

Aiheen ympärillä on useita mielenkiintoisia jatkotutkimuksen kohteita. Haluan nostaa esille muutaman mielestäni kiinnostavimman tutkimuskohteen. Koronapandemian aiheuttaman laajan pakottavan etätyöskentelyn aiheuttamista jälkiseuraamuksista tutkimisen arvoista on mm. se millä tavoin koronapandemian aikana palkattujen henkilöiden kokemus työpaikan yhteisöllisyydestä eroaa ennen koronapandemian alkamista palkattujen kokemuksesta. Niin ikään olisi mielenkiintoista tutkia keinoja, joiden avulla yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen on tuottavinta, kun työskennellään etätyössä. Kuitenkin suurin mielenkiintoni tässä aihepiirissä kohdistuu

erityisesti siihen, että onko pelkästään etätyöskennellen mahdollista saavuttaa vahva yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä vai vaatii se aina jossain määrin kohtaamista kasvokkain. Tämä olisi itselleni mieluinen tutkimuksen aihe maisterivaiheen opinnäytteenä. Muutaman vuoden päästä koronapandemian aiheuttamista hyödyistä ja haitoista on todennäköisesti merkittävästi enemmän tutkimustuloksia ja käytännön kokemuksia.

## 6. Lähdeluettelo

Ahtela, J. (2016). Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, vol. 34, s. 21–22.

Blanchard, A. L. & Markus, M. L. (2002). Sense of Virtual Community— Maintaining the Experience of Belonging. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences* [online], Big Island, Hawaii 7- 10.1.2002. S. 3566-3575.

Clark, L., Karau, S. & Michalisin, M. (2012). Telecommuting Attitudes and the ‘Big Five’ Personality Dimensions. *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 13 (3), s. 31-46.

Coissard, F., Ndao, M.L., Gilibert, D. & Banovic, I. (2017). Relationships at work and psychosocial risk: The feeling of belonging as indicator and mediator. *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol 67 (6), s. 317-325.

Fisher, J., Languilaire, J-C., Lawthom, R., Nieuwenhuis, R., Petts, R., Runswick-Cole, K. & Yerkes, M.A. (2020). Community, work, and family in times of COVID-19. *Community, Work & Family*, vol. 23 (3), s. 247-252.

Georgiadou, A. & Antonacopoulou, E. P. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, work, and organization*, vol. 28 (2), s. 749-767.

Hafermalz, E. & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization studies*, vol. 41 (12), s. 1627–1648.

Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jokinen, S. (2020). *Tapaustutkimus yhteisöllisyyden kokemisesta etätyössä*. Vaasan yliopisto: Pro gradu -tutkielma.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.



Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere: Tampere University Press.

Laitinen, K. (2020). *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaali-tiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa*. Jyväskylä: JYU Dissertations.

Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, vol. 50 (1), s. 71–86.

Linnoinen, K. (2020). *The Office as a Tool for Creating Communality: How the Employee Experience of Office Communality and Belonging Has Changed During the Coronavirus Pandemic*. Aalto yliopisto: Master's Thesis.

McClure, J. & Brown, J. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, vol 11 (1), s. 3-17.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. (2020). Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia*, vol. 55 (6), s. 408–425.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja.

Riva, G., Wiederhold, B. K. & Mantovani, F. (2021). Surviving COVID-19: The Neuroscience of Smart Working and Distance Learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 24 (2), s. 79-85.

Ruohomäki, V. (2020). Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, vol. 63 (2), s. 21–28.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

## Muut lähteet

Euroopan unionin virallinen verkkosivusto. *Digitaalisia ratkaisuja pandemian aikana*  
[https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic\\_fi](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic_fi) [luettu 28.3.2021].

Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. 2018. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*.  
[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). [luettu 1.4.2021].